

*Het klinkt eenvoudig,
maar generatief
leren houdt vaak een
onderdompeling in
het onbekende in
en kan leiden tot
cognitieve
herdefinitie*



Dr. Philip. H. Mirvis is organisatiepsycholoog. Zijn studies en privépraktijk hebben betrekking op grootschalige organisatorische verandering, het personeelsbestand en de werkplek, en zakelijk leiderschap in de maatschappij. Hij is adviseur van bedrijven en NGO's op vijf continenten en is auteur of redacteur van zestien boeken.

Carrièreankers, Edgar Schein en ik

Philip H. Mirvis

43

Dit artikel is een 'dank je wel' aan Edgar Schein wiens onderzoek naar carrièreankers mijn eigen loopbaanrichting heeft gevormd. In mijn derde jaar op de universiteit dacht Philip Mirvis na te denken over zijn roeping.

Paleontologie fascineerde me mateloos, maar psychologie raakte mijn geest, hart en ziel. Oké, wat voor soort psycholoog wilde ik worden? Freudiaans? Dromen, introspectie en interpretatie spraken me allemaal aan, maar ik zag psychotherapie niet als mijn talent of roeping. Ik las over laboratoriumstudies en zag video's van Milgram over gehoorzaamheid aan autoriteit en Zimbardo over het gevangenisexperiment. Experimentele sociale psychologie was interessant, maar nog boeiender vond ik het onderzoek van Irving Janis (1972), die 'echte' besluitvorming bestudeerde en ons studenten liet werken aan gemimeografeerde hoofdstukken van zijn aankomende boek over groepsdenken. Daar kwam ik een studie

tegen over krijgsgevangenen in de Koreaanse Oorlog, uitgevoerd door Edgar Schein.

Schein belichaamt sociale psychologie in de praktijk. Geboren in Zürich in 1928, woonde hij in vier landen en leerde hij vier talen tijdens zijn vormende jaren. Hij kwam naar de Verenigde Staten toen zijn vader, een natuurkundige, een studiebeurs kreeg aan de Universiteit van Chicago. Schein voltooide zijn bachelorstudie aan Chicago en behaalde in 1952 zijn doctoraat in de sociale psychologie aan Harvard op basis van laboratoriumexperimenten over sociale invloeden op perceptie. Hij werd vervolgens opgeroepen voor militaire dienst tijdens de Ko-

reaanse Oorlog en werd geplaatst bij het Walter Reed Army Institute of Research. Tijdens zijn verblijf bij Walter Reed vloog hij naar Japan om de geestelijke gezondheid van Amerikaanse krijgsgevangenen te beoordelen. Hij interviewde krijgsgevangenen en identificeerde mechanismen van hersenspoeling die werden gebruikt door hun Chinese bewakers. In *Coercive Persuasion* (Schein, Schneier, & Barker, 1961) analyseerden hij samen met collega's hun verhalen om vast te stellen hoe krijgsgevangenen de betekenis van het afleggen van een valse bekentenis 'cognitief hadden gherdefinieerd' via ontkenning van huidige opvattingen en gevoelens van psychologische veiligheid bij het aanleren van nieuwe leefregels.

Mijn interesse was gewekt en een gerichte leesstudie met Richard Hackman liet me achtereenvolgens *The Human Side of Enterprise*, *New Patterns of Management* en Scheins *Organization Psychology* verslinden, genietend van modellen van menselijke aard, interpersoonlijke relaties, groepsdynamiek, loopbanen en stukjes over organisatieverandering (Likert, 1961; McGregor, 1960; Schein, 1965). Mijn laatste twee studiejaar besteedde ik aan het verdiepen van deze onderwerpen en het proberen van veldonderzoek. In een enquête-onderzoek gebruikte ik Scheins (1971, 1977, 1985a) typologie van loopbaanankers om de match te beoordelen tussen de waarden en vaardigheden van managers en hun functies. Ik vond mooie correlaties, maar kreeg geen echt gevoel hoe deze managers dachten en voelden over hun werk en leven. In Scheins onderzoek naar krijgsgevangenen paste hij de niet-

Volgens Schein vertelden geïnterviewden dat hun loopbanen bestonden uit het vormen van een zelfconcept op basis van hun ideeën over waar ze goed in waren, wat ze wilden doen met hun leven en wat ze waardeerden. Dat is het concept dat ik een 'loopbaananker' ben gaan noemen.

directieve interviewmethode toe van Walter Reed-psychiater David Rioch, waardoor geïnterviewden hun eigen verhaal konden vertellen, in plaats van te worden geleid door specifieke vragen. Ik gebruikte deze methode in een studie naar twee groepen van Anonieme Alcoholisten en het opende mijn ogen voor een meer natuurlijk onderzoeksperspectief.

Hoe spelen loopbaanankers een rol in mijn eigen werk? Scheins studie naar loopbanen begon in 1961 met interviews en enquêtes onder 44 alumni van de MIT Sloan School of Management om te onderzoeken hoe zij werden gesocialiseerd in hun nieuwe banen. De groep nam deel aan een vervolgstudie in 1973-1974. Schein theoriseerde dat een loopbaananker - een 'motivationaleel/

attitudinaal/waardesyndroom' - een belangrijke factor was bij het vormgeven van loopbaankeuzes en voldoening. Volgens Schein vertelden zijn geïnterviewden hem dat hun loopbanen bestonden uit het vormen van een zelfconcept op basis van hun ideeën over waar ze goed in waren, wat ze wilden doen met hun leven en wat ze waardeerden. Dat is het concept dat ik uiteindelijk een 'loopbaananker' ben gaan noemen (Sashkin, 1979, p. 408).

De oorspronkelijke studie die persoonlijke behoeften en werkkenmerken met elkaar in verband bracht, identificeerde vijf loopbaanankers die management-competentie, technische competentie, zekerheid, autonomie en onafhankelijkheid en creativiteit weerspiegelden. Later onderzoek voegde er nog drie aan toe: dienstbaarheid/toewijding aan een zaak, uitdaging en levensstijl. Hoewel Schein stelde dat mensen één primair loopbaananker hebben, vielen in het onderzoek naar organisatiepsychologie drie van deze ankers samen voor mij: (1) ik had enige competentie op dit gebied van dit onderzoek; (2) het werk leek me zowel stimulerend (luisteren) als uitdagend (tolken); en (3) het zou me in staat kunnen stellen om dienstbaar te zijn aan een zaak en aan anderen.

Van studeren naar doen

Als kind van de jaren zestig voelde ik me aangetrokken tot sociale verandering en mijn opkomende studiegerelateerde doel was om werknemers te bevrijden van hun knechtschap aan het 'systeem'. Sommige van mijn klasgenoten gingen verder studeren aan bedrijfsscholen,

maar dat was niet mijn ding. Ik had het boek *Work in America* van Jim O'Toole (1972) gelezen en ik richtte me op een baan bij de overheid waar onderzoek niet alleen de problemen van het industriële leven kon documenteren, maar ook de weg kon wijzen naar meer humanistisch en effectief beleid en praktijken. Dus na mijn studie werkte ik in federale en later staatsposities bij de overheid, waar ik onderzoek deed om een beter begrip te krijgen van de kwaliteit van het werkende leven in de industrie en om deze te verbeteren (QWL).

De Arabische oliecrisis, de nasleep van Watergate en daarna de dubbelcijferige inflatie deden de interesse van de overheid in QWL grotendeels afnemen. Maar in mijn baan ontmoette ik Edward Lawler, destijds hoogleraar psychologie aan de Universiteit van Michigan en hoofd van een QWL-onderzoeksprogramma bij het Instituut voor Sociaal Onderzoek. Hij raadde me aan mijn studie voort te zetten in het organisatiepsychologieprogramma van Michigan (geen bedrijfsschool!) en lid te worden van zijn onderzoeksgroep die inspanningen evalueerde om QWL in verschillende ondernemingen te verbeteren.

Tijdens mijn afstuderen kreeg ik hands-on ervaring met verschillende onderzoeksmethoden en instrumenten, interviewde ik honderden werknemers en managers en deed ik in situ observaties naar de werking en impact van QWL-veranderingsprogramma's. Ik ontmoette ook verschillende veranderaars en begon de waarde in te zien van niet alleen bestuderen en documenteren, maar ook

het daadwerkelijk inzetten van organisatieontwikkeling- en verandering (ODC). Medestudenten David Nadler, Dave Berg en Dennis Perkins hadden soortgelijke neigingen en we lanceerden elk actieonderzoekprojecten waarin we verandingsagenten waren.

Door deze ervaringen en socialisatie zag ik een glimp van wat mijn belangrijkste loopbaananker zou kunnen zijn: een bijdrage leveren aan de samenleving en directe en persoonlijke hulp bieden aan anderen. Scheins wetenschappelijke carrière had een vergelijkbare wending genomen.

Toen hij het leger verliet, trad Schein toe tot de faculteit van MIT met de bedoeling experimenten uit te voeren op het gebied van groepscommunicatie en leiderschap. Daar maakte hij kennis met T-Groups en werd hij uitgenodigd door Douglas McGregor om deel te nemen aan trainingen op het gebied van menselijke relaties in organisaties. Hij vertelde: 'Dat was echt het cruciale keerpunt... van puur experimentalisme

naar het observeren en betekenis geven aan de observaties samen met anderen.' Schein gaf verschillende cursussen samen met McGregor, die studenten in vervoering bracht met verhalen over zijn advieswerk. Schein besloot toen 'dat als ik ooit zulke ervaringen had, ik ze zou opschrijven in plaats van ze te verliezen in verhalen in het klaslokaal' (Sashkin, 1979, p. 409).

Toen Lewin (1951) voor het eerst deelnemers zag worstelen om de betekenis van hun eigen gedrag in een T-Group te begrijpen, zei hij: 'Men moet geholpen worden om veel gekoesterde veronderstellingen over zichzelf en de relaties met anderen opnieuw te onderzoeken.' Dit werd een hoeksteen van organisatieontwikkeling-consultatie en de rol van een externe procesadviseur om teamprocessen en verandering te faciliteren kwam in beeld voor Schein. Om zijn inzichten en vaardigheden op dit gebied te verfijnen, werkte hij samen met Carl Rogers om meer te leren over persoonsgerichte therapie en met Richard Beckhard om meer te leren over educatieve interventies. Zoals hij het zich herinnert: 'Terwijl ik leerde hoe ik een trainer moest zijn, leerde ik ook hoe ik een consultant in organisatorische omgevingen moest zijn.'

Na Michigan ging ik naar Boston University, waar ik Tim Hall ontmoette die me voorstelde aan zijn promotor en mentor Edgar Schein. Ed en ik konden het goed met elkaar vinden en zijn succes in zowel academisch werk als advieswerk vond ik begrijpelijk. Hoe je een consultant moest zijn leerde ik door betrokkenheid bij Ben & Jerry's en bij een grote

Schein: 'Bij een promotie, ontslag of verandering - zowel geografisch als functioneel - worden we geconfronteerd met ons zelfbeeld en worden we ons bewust van onze carrièreankers'

bedrijfsfusie. Echter, universitair leven paste niet helemaal bij mij als carrière-keuze, en ik paste ook niet goed binnen de universiteit. Het onderzoek bij het Center for Applied Social Science van BU was leuk en bevredigend, maar ik faalde op academisch-politiek gebied toen het tijd was voor mijn aanstellingsbeslissing. Schein (1996) schrijft: 'Bij een promotie, ontslag of verandering - zowel geografisch als functioneel - worden we geconfronteerd met ons zelfbeeld en worden we ons bewust van onze carrièreankers' (p. 81). Het blijkt dat de belangrijkste carrièreankers voor academici (1) zekerheid, (2) autonomie en onafhankelijkheid, en (3) dienstbaarheid aan anderen zijn (Mittal, 2020; Unal & Gizir, 2014). 'Veel van het onderzoek naar crisis en verandering in het midden van het leven blijkt beter te worden beschreven als "jezelf vinden" dan als een veranderingsproces,' zegt Schein (Sashkin, 1979, p. 416). Dus, afstand nemend van zekerheid, gaf ik mijn carrière een nieuwe vorm als freelancer en vond ik mezelf in het midden van mijn leven als consultant (Mirvis, 1996). Sindsdien heb ik veel spannende consultancy- en onderzoeksprojecten gehad en ben ik verbonden gebleven met de academische wereld via collega's, wetenschappelijk werk en als gastdocent/onderzoeksfellow op verschillende scholen (Thatchenkery & Srikanth, 2017). Mijn persoonlijke carrière-ervaringen hebben bijgedragen aan publicaties met Tim Hall over het vinden van psychologisch succes in een grenzeloze carrière. Schein (1996) vat de eisen van dit soort carrière als volgt samen: 'Het belangrijkste effect is dat mensen zelfstandiger moeten worden en

moeten uitvinden waar hun specifieke anker het beste past binnen de opkomende beroepsstructuur. Het vermogen om zichzelf te analyseren, evenals het vermogen om uit te vinden welke soort baan beschikbaar is en hoe die baan zich zal ontwikkelen, wordt een cruciale vaardigheid' (p. 85).

Dat was het belangrijkste effect voor mij en ik bleef contact houden met Ed (we werden vrienden), die zowel persoonlijk als indirect verdere verankering bood voor mijn eigen ontwikkelende carrière. Laat me dat illustreren aan de hand van drie verschillende verbindingen tussen ons.

Society for Organization Learning

Ed was de oprichtend redacteur van *Reflections*, het tijdschrift van de Society for Organization Learning (SOL), en bewerkte mijn artikelen die spirituele ontwikkeling in organisaties en kunstzinnige aspecten van organisatieverandering behandelden. Verscheidene artikelen behandelden mijn samenwerkingen met SOL-onderzoeker Karen Ayas en zakenman Louis 'Tex' Gunning van Unilever. Karen en ik werkten samen met Tex om de Nederlandse activiteiten van Unilever te transformeren en later om een pan-Aziatisch voedselbedrijf op te bouwen. Het veranderingsprogramma in beide gevallen omvatte leiderschapsreizen die de deelnemers naar afgelegen omgevingen brachten om de natuur te waarderen, historische gebeurtenissen en culturele ervaringen te ontdekken en daarop te reflecteren, en te onderzoeken wat dit allemaal zou kunnen betekenen voor het bedrijf van Unilever en het leiderschap

en de levens van elke deelnemer. Gedurende het programma was er diepgaande persoonlijke uitwisseling tussen de deelnemers en collectieve dialogen gericht op hun transformatie tot een gemeenschap van leiders.

Het programma omvatte ook zelfstudie van het veranderingsproces aan de hand van een 'leerhistorie', een vorm van actieonderzoek ontwikkeld door Roth en Kleiner (1998), die een organisatie haar eigen verhaal laat vertellen. Mijn publicaties in *Reflections*, gebaseerd op deze leerhistories, werden goed ontvangen door Ed, die desondanks belangrijke praktische en morele vragen stelde over het werk: 'Het verhaal van hoe Tex Gunning ervoor heeft gekozen om zijn toekomstige leiders een reeks diepgaande leerervaringen te bieden, is een opmerkelijk voorbeeld van "coercieve beïnvloeding" die wordt gebruikt voor goede doeleinden. Het zou ons er allemaal aan moeten herinneren dat het zinloos is om manipulatie of zelfs hersenspoeling te veroordelen totdat we echt begrijpen wat er precies is gebeurd en met welke doeleinden. Met coercieve beïnvloeding bedoel ik eenvoudigweg dat veel inspanningen om te onderwijzen of te indoctrineren plaatsvinden in een context waarin het fysiek, sociaal of psychologisch moeilijk is om te vertrekken. Met andere woorden, het onderwijs of de beïnvloeding is gericht op een in wezen

gevangen publiek. Wanneer we groepen meenemen naar afgelegen omgevingen, creëren we feitelijk zo'n situatie; alle instellingen zijn voortdurend bezig met dit soort onderwijs. Het leren dat plaatsvond in trainingsgroepen tijdens workshops van twee of drie weken in Bethel, Maine, paste net zo goed in dit concept als de formele indoctrinatie die plaatsvindt in verschillende door bedrijven gesponsorde "trainingsprogramma's"... Daarom moeten we altijd de moeilijke vragen stellen: (1) coercieve beïnvloeding voor welke doeleinden? En (2) coercieve beïnvloeding tegen welke prijs?' (Schein, 2002, pg. 42).

In eerste instantie voelde ik weerstand bij het idee dat deze veranderingstrajecten gepaard gingen met coercieve beïnvloeding, maar bij het nadenken over mijn advieswerk in het algemeen en vooral bij interventies met spirituele en/of esthetische ervaringen, moest ik even pauzeren.

Ed en ik hebben vervolgens over zijn zorgen gesproken. We zijn eerst teruggeshaan naar de klassieke onderscheidingen tussen empirisch-rationele, normatief-heropvoedende en machtscoercieve modellen van verandering (Chin & Benne, 1969) en waren het erover eens dat elementen van macht en dwang aanwezig zijn in veel 'heropvoedende' veranderingstrajecten waarbij de baas het programma leidt en de deelnemers zich vaak verplicht voelen om deel te nemen. Vervolgens hebben we Argyris's (1970) idee besproken dat interventies valide informatie moeten bevatten, vrije en geïnformeerde keuze mogelijk moeten

Schein belichaamt sociale psychologie in de praktijk

Hij geloofde dat je elke diagnose moest beginnen met persoonlijke interacties, gebaseerd op een helpende relatie

maken en deelnemers in staat moeten stellen persoonlijke verantwoordelijkheid te nemen voor hun beslissingen en acties (interne betrokkenheid). Dit klinkt eenvoudig, maar generatief leren houdt vaak een onderdamping in het onbekende in en kan leiden tot cognitieve herdefinitie die moeilijk vooraf te specificeren is of waar mensen op kunnen worden voorbereid - en kan angst veroorzaken (Schein, 1999). Was er voldoende psychologische veiligheid voor de deelnemers om vrij te leren en te groeien, of om indien gewenst uit het veranderingsproces te stappen? Ed concludeerde zijn commentaar door te schrijven: 'Ik denk dat lezers zorgvuldig moeten bestuderen wat hier wordt gedaan en hun eigen gevoelens hierover moeten onderzoeken voordat ze al te snel oordelen of dit bewonderenswaardig of afschuwelijk is. Zoals ik heb geprobeerd aan te geven in mijn commentaar, ligt het antwoord op deze vraag in de doelen van het programma en de details van hoe het werkt.' Sindsdien ben ik tevreden geweest met de doelen en werking van deze veranderingstrajecten. Maar door gesprekken met Ed en anderen ben ik gestimuleerd om mijn bedenkingen te uiten over het gebruik van organisatieontwikkeling om een organisatie te veranderen in een totale gemeenschap en breder gezien over het dienen als een

bewuste of onbewuste 'dienaar van de macht' in mijn advieswerk (Mirvis, 1994, 2023).

Gesprekken over cultuur in Palo Alto

Mijn vrouw, Mary Jo Hatch, was een cultuurstudenten zij en haar mede-onderzoeker Majken Schultz ontmoetten Ed op de Academy of Management in 1989 en spraken met hem over zijn werk over cultuur (Schein, 1985b) en hun eigen ideeën over de verbanden tussen organisatiecultuur, identiteit en imago (Hatch & Schultz, 1997). Hij is sindsdien een supporter en mentor voor hen geweest.

Mary Jo en ik gingen op bezoek bij Ed in het midden van de jaren 2000 in Palo Alto, waar hij was verhuisd naar een verzorgingsinstelling en samenwerkte met zijn zoon Peter. We hebben samen herinneringen opgehaald, gedeelde vriendschappen besproken en daarna inhoudelijk gesproken over organisatiecultuur en de meting ervan. We hebben eerst gediscussieerd over of cultuur kan worden teruggebracht tot elementaire onderdelen of dat het als een geheel moet worden beschouwd. Ed z'n standpunt was duidelijk en hij zei dat organisatieanalyses die aparte vakjes laten zien voor cultuur en strategie een fundamentele conceptuele fout maken. Strategie is volgens hem een integraal onderdeel van de cultuur.

Toen vroeg ik Ed wat hij dacht van de verschillende cultuuronderzoeken die in gebruik waren. Zijn eerste reactie was een schaterlach; Ed huiverde bij het idee om cultuur te meten via een vragenlijst. Ik herinnerde hem er toen aan dat ik elementen van zijn carrièreanker-vragen-

lijst had gebruikt in mijn onderzoek als student. Ja, zei hij, maar die enquête was opgebouwd uit uitgebreide en intensieve interviews met mensen die reflecteerden op hun carrièrekeuzes en -ontwikkeling. Ik wierp tegen dat Dan Denison (1990) zijn Organization Culture Survey had ontworpen op basis van Ed's fundamentele concepten (zoals overtuigingen, aannames, waarden) en daar operationele aspecten van cultuur aan had toegevoegd, zoals uitgedrukt in visie, klantgerichtheid, teamoriëntatie en strategische intentie. Andere bekende vragenlijsten zijn Cameron en Quinn's (1999) Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en Cooke en Lafferty's (1989) Organizational Culture Inventory (OCI). Konden deze enquêtes een organisatie niet voorzien van een diagnostische momentopname van haar huidige cultuur vroeg ik, en ik voegde eraan toe dat ik cultuuronderzoeken had gebruikt om overeenkomsten en verschillen tussen bedrijven die betrokken waren bij een fusie te beoordelen, om managers te helpen bij het plannen van culturele integratie.

Mary Jo, een etnograaf, uitte haar afkeuring op het gebied van ontologie en epistemologie, maar Ed reageerde pragmatisch. Hij zei dat een enquête vereist dat je een set items vooraf definieert en dat hij pas na gesprekken met veel mensen enig idee zou hebben welke thema's het meest relevant zouden zijn voor een bepaalde organisatie en hoe cultuur zou kunnen samenhangen met het specifieke probleem dat het probeert op te lossen. Ja, hij was het ermee eens dat een enquête een discussie over organisatiecultuur kon openen en verbreden en dat deze

kon worden gebruikt om verandering in de loop van de tijd te volgen. Maar hij geloofde dat je elke diagnose moest beginnen met persoonlijke interacties, gebaseerd op een helpende relatie. Later legde hij uit dat wanneer klanten het gevoel hadden dat ze geholpen werden, ze bereid waren om te onthullen wat er echt speelde in hun organisatie, om hun vuile was zo te zeggen buiten te hangen, en daardoor gegevens te verstrekken die anders niet aan het licht zouden zijn gekomen voor een onderzoeker. Alleen participerende observatie, etnografie of helpende relaties bieden voldoende psychologische veiligheid voor de klant om te onthullen wat de onderzoeker echt moet weten.

Onlangs ontdekte ik een dialoog tussen Ed en OCI-enquêteonderzoeker Rob Cooke over kwalitatieve versus kwantitatieve benaderingen van cultuuranalyse (Kuppler, 2015). Ed vertelt Rob: 'Ik moet je misschien iets vreemds vertellen, maar je komt meer op mij over als een humanist dan iemand die voornamelijk met enquêtes werkt zou worden ver-

Schein: 'We bevinden ons nog steeds in het Darwinistische stadium. We moeten nog veel meer naar de vogels staren. Ik denk niet dat we zelfs weten wat de juiste variabelen zijn.'

ondersteld te zijn. Ik denk dat enquêtes neigen naar wetenschappelijke, bureaucratische instrumenten, en om jou te horen praten over voortdurend denken aan verbetering en constructiviteit, is een niveau van humanisme dat ik normaal gesproken niet zie bij mensen die met enquêtes werken - wat ik erg bemoedigend vind.'

Ik interpreteerde dat als een compliment met een dubbele betekenis en vroeg me af: voelde Ed hetzelfde over mij?

Wetenschappelijke praktijk

Mijn laatste verbinding met Ed kwam toen Sue Mohrman, Chris Worley en ik een boek schreven over het doen van relevant onderzoek. Sue raadde aan dat we voorbeelden zouden interviewen en nadat we onze favorieten hadden gekozen, plaatsten we Ed bovenaan de lijst. Het interview, telefonisch afgenomen, ging dieper in op Ed's klinische benadering van het bestuderen en helpen van organisaties (Schein, 1987). Hier neemt de klinisch onderzoeker vaak een adviserende rol aan om specifiek verandering in een organisatie teweeg te brengen.

De onderzoekdeelnemers worden in dit geval beschouwd en behandeld als klanten in plaats van onderwerpen. In de diagnostische modus worden vaak objectieve gegevens verzameld, maar er wordt speciale aandacht besteed aan de diepgevoelde en subjectieve ervaringen van de klant. De onderzoeker en klant onderzoeken gezamenlijk de fenomenen van interesse, formuleren gezamenlijk hypothesen over wat er gaande is en ontwikkelen vervolgens ideeën over wat er gedaan kan worden om dingen te verbe-

teren. Die benadering kenmerkt min of meer het grootste deel van mijn veranderingsonderzoek (Mirvis & Lawler, 2011; Mirvis, 2023).

Naarmate het gesprek ten einde liep, reflecteerde Ed op zijn PhD-adviseur, Gordon Allport, over wie hij zei: 'Hij was een vaderfiguur voor mij. Hij was ouder. Hij was vooraanstaand... Die beroemde uitspraak, "als je het niet kunt opschrijven, begrijp je het niet", is zeker bij mij blijven hangen. Hij stond op goed schrijven en helder denken.' Ed vervolgde: 'Ook zul je blij zijn om te weten dat hij degene was die erop aandrong dat je altijd een goede historische context moest hebben bij wat je deed. Dus de reden waarom mijn proefschrift 300 pagina's lang was, was omdat 150 daarvan de geschiedenis van imitatie is.' Zijn samenvatting: 'Als ik dit proces wil bestuderen, moet ik echt teruggaan en kijken naar hoe het eerder is bestudeerd en daarover schrijven, dat assimileren.' Mijn interpretatie: vaderfiguur, goed schrijven, helder denken, een goede historische context - van mentor naar leerling naar mij?

Dus wat was het belangrijkste carrièreanker van Ed? Eerlijk gezegd heeft hij op verschillende plaatsen gesproken over verschillende ankers, zoals technische bekwaamheid, autonomie en onafhankelijkheid, creativiteit, evenals dienstbaarheid/toewijding aan een zaak. Wat betreft zijn carrière-identiteit had hij echter een voorkeur. Zoals David Coghlan (2017) meldt:

'Voor een speciale editie van de Journal of Applied Behavioral Science in 2009

ter gelegenheid van Scheins tachtigste verjaardag, schreven Rami Shani en ik, als de co-redacteuren van de speciale editie, hem om hem bij het proces te betrekken. We vroegen hem of hij een voorkeur had voor een van de gebieden waarop hij heeft bijgedragen als thema voor de speciale editie. Schein (2009) antwoordde dat zijn voorkeur uitging naar de wetenschapper-practicus. Hij merkte op dat de wetenschapper-practicus twee subculturen vertegenwoordigt, waarbij hij zich bevindt tussen wat wetenschap is en wat praktijk. Het mogelijk maken van een dialoog tussen de twee werelden om gezamenlijk kennis te creëren die nuttig is voor de praktijk en robuust is voor wetenschappers, is de uitdaging voor de wetenschapper-practicus.'

Terugkijkend lijkt die identiteit mij treffend te vertegenwoordigen. Vooruitkijkend laat Schein, een enthousiaste vogelaar, ons zijn bezielende geest achter: 'We bevinden ons nog steeds in het Darwinistische stadium... we moeten nog veel meer naar de vogels staren... Ik denk niet dat we zelfs weten wat de juiste variabelen zijn...'

Literatuur

- Argyris, C. (1970). *Intervention theory and method: A behavioral science view*. Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley.
- Chin, R., & Benne, K. D. (1969). General strategies for effecting changes in human systems. In W. G. Bennis, K. D. Benne, & R. Chin (Eds.), *The planning of change* (pp. 32-59). Holt Rinehart Winston.
- Coghlan, D. (2017). Edgar H. Schein: The scholar practitioner as a clinical researcher. In D. Szabla, W. A. Pasmore, M. Barnes, & A. Gipson (Eds.), *The Palgrave handbook of organizational change thinkers* (pp. 1147-1158). Springer.
- Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1989). *Organizational culture inventory*. Human Synergistics.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Houghton Mifflin.
- Kuppler, T. (2015). *The common ground of qualitative and quantitative culture development approaches (Part One)*. [https://www.humansynergistics.com/blog/constructive-cultureblog/details/constructive-culture/2015/05/20/the-common-ground-of-qualitative-and-quantitative-culture-development-approaches-\(part-one\)](https://www.humansynergistics.com/blog/constructive-cultureblog/details/constructive-culture/2015/05/20/the-common-ground-of-qualitative-and-quantitative-culture-development-approaches-(part-one))
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright.). Harpers.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Mirvis, P. H. (1994). Human development or depersonalization? The company as total community. In F. Heuberger, & L. Nash (Eds.), *A fatal embrace? Assessing holistic trends in human resources programs* (pp. 127-154). Transaction.
- Mirvis, P. H. (1996). Midlife as a consultant. In P. J. Frost, & M. S. Taylor (Eds.), *Rhythms of academic life* (pp. 361-369). Sage.

- Mirvis, P. H. (2023). Research in organization development and change: A personal journey through positivist, interpretivist, post-modern, critical, appreciative, and aesthetic methods –and, finally, pragmatism. In A. B. Shani, & D. A. Noumai (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 30, pp. 27-71). Emerald Group Publishing Limited.
- Mirvis, P. H., Lawler, E. E. (2011). Rigor and relevance in organizational research: Experiences, reflections, and a look ahead. In E. E. Lawler, S. Mohrman, et al. (Eds.), *Doing research that is useful for theory and practice - 25 years later* (pp. 113-135). Berrett-Koehler.
- Mittal, A. (2020). Career anchors of teachers in private higher education institutions in management and engineering education. *IOSR Journal of Business and Management* (IOSR-JBM), 22(10), 1-5.
- O'Toole, J. (1972). Work in America. Report of a special task force to the Secretary of Health, Education, and Welfare.
- Roth, G., & Kleiner, A. (1998). Developing organizational memory through learning histories. *Organizational Dynamics*, 27(2), 43-60.
- Sashkin, M. (1979). Interviews Edgar Schein, organizational psychologist. *Group & Organization Studies*, 4(4), 400-417.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Prentice-Hill.
- Schein, E. H. (1971). The individual, the organization and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401-426.
- Schein, E. H. (1977). Career anchors and career paths: A panel study of management school graduates. In J. Van Maanen (Ed.), *Organizational careers: Some new perspectives* (pp. 49-64). John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (1985a). *Career anchors*. University Associates.
- Schein, E. H. (1985b). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1987). *The clinical perspective in fieldwork*. Sage Publications, Inc.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 80-88.
- Schein, E. H. (1999). Empowerment, coercive persuasion and organizational learning: Do they connect? *The Learning Organization*, 6(4), 163-172.
- Schein, E. H. (2002). Commentary on Ayas, K. & P. H. Mirvis, Young leaders' forum in Asia: Learning about leadership, abundance, and growth. *Reflections / Sigma Theta Tau*, 4(1), 42.
- Schein, E. H. (2009). Reactions, reflections, rejoinders and a challenge. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(1), 141-158.
- Schein, E. H., Schneier, I., & Barker, C. H. (1961). *Coercive persuasion*. W. W. Norton & Co.
- Thatchenkery, T., & Srikantia, P. (2017). Philip Mirvis: Fusing radical humanism and organizational spirituality in a boundaryless career. In D. B. Szabla, W. A. Pasmore, M. A. Barnes, & A. N. Gipson (Eds.), *The Palgrave handbook of organizational change thinkers* (pp. 903-920). Palgrave Macmillan.
- Unal, B., & Gizir, S. (2014). An investigation on the dominant career anchors of faculty members: The case of Mersin University. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14(5), 1759-1765.